

HUBUNGAN KEMAHIRAN PERANCANGAN STRATEGIK DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM KALANGAN KETUA–KETUA PANITIA SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN

STRATEGIC PLANNING SKILL RELATIONSHIP WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENTS AMONG COMMITTEE LEADERS SECONDARY SCHOOL IN KOTA BELUD, SABAH

Zahari Hashim¹
Justinah Tulis²

^{1,2}Universiti Pendidikan Sultan Idris

Accepted date: 30 January 2018

Published date: 11 October 2018

To cite this document: Hashim, Z., Tulis, F. J. (2018). Hubungan Kemahiran Perancangan Strategik Dengan Komitmen Organisasi Dalam Kalangan Ketua–Ketua Panitia Sekolah Menengah Kebangsaan. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 3(18), 55-67.

Abstrak : Tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan kemahiran perancangan strategik dengan komitmen organisasi dalam kalangan ketua-ketua panitia sekolah menengah di Daerah Kota Belud, Sabah. Kajian ini adalah berbentuk kuantitatif. Kajian ini melibatkan 62 orang Ketua Panitia mata pelajaran dari lapan buah sekolah menengah di daerah Kota Belud, Sabah. Data dianalisis dengan menggunakan analisis statistik inferensi iaitu ujian-t, Anova Sehalu dan Korelasi Pearson digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis kajian. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap penguasaan kemahiran perancangan strategik berdasarkan jantina dan pengalaman sebagai Ketua Panitia mata pelajaran. Dapatan kajian juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kemahiran perancangan strategik dengan komitmen organisasi. Dalam kajian ini, pengkaji telah mencadangkan beberapa usaha yang perlu dilaksanakan oleh pihak pengurusan sekolah khususnya untuk meningkatkan tahap kemahiran teknikal dan kemanusiaan guru-guru dalam membina perancangan strategik yang berkesan.

Kata Kunci: Kemahiran Perancangan Strategik, Komitmen Organisasi Dan Ketua Panitia

Abstract: The purpose of this study was to investigate relationship between strategic planning skills with organizational commitments. This study involved 62 subject Committee Leaders from eight secondary schools in Kota Belud district, Sabah. Descriptive analysis that used is are mean value, frequency and percentage. Meanwhile, t-Test, One-way ANOVA and Pearson Correlation used to test hypothesis study. The finding shows that the skill and commitment level of majority respondent for strategic planning (56.45%) and organizational commitment

(58.06%) was high. Technical expertise level and respondent humanity is only average compared to conceptual skill level. From organizational commitment aspect, affective commitment dimension is the highest as compared continuous and normative commitment dimension. The result also found out that there is no difference that is significant on strategic planning skill control based on gender and experience as subject Committee Leaders. Survey results also found that there is a relationship that is significant between strategic planning skill with organizational commitment. In this study, researcher has proposed some efforts that need to be carried out by school management specially to increase technical expertise level and humanity teachers in constructing effective strategic planning.

Keywords: *Effective Strategic Planning, Organizational Commitment And Committee Leaders.*

Latar Belakang Kajian

Sistem pendidikan negara yang berkualiti dan dinamik merupakan satu matlamat kerajaan Malaysia untuk mampu menandingi standard pendidikan antarabangsa menjelang tahun 2020. Pelbagai dasar dan pelan tindakan telah dilancarkan oleh kerajaan untuk mencapai hasrat tersebut melalui Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Pada Oktober 2011, KPM telah melaksanakan kajian semula terhadap sistem pendidikan negara Malaysia secara menyeluruh dalam usaha membangunkan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) yang baharu. Pada Disember 2012, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2015-2035 yang mengandungi 11 anjakan utama telah dilancarkan.

Pembentukan dan pelaksanaan strategi PPPM merupakan satu set keputusan dan tindakan awal Kementerian bagi memastikan hala tuju sistem pendidikan Malaysia yang berkualiti dan dinamik dapat dicapai. Ia merupakan satu perancangan strategik jangka panjang Kementerian sebagai kesinambungan dan penambahbaikan daripada Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010. Untuk mencapai matlamat PPPM 2012-2035, usahasama dan penglibatan menyeluruh daripada warga sektor pendidikan khususnya serta sokongan masyarakat Malaysia amnya merupakan asas kejayaan kepada sistem pendidikan berkualiti dan dinamik.

Menurut Alcoyes @ Azman Mardan (2012), KP mata pelajaran perlu memahami dengan teliti tentang peranan mereka sebagai pengurus kurikulum di peringkat kepanitiaan organisasi sekolah. Oleh itu, pemikiran strategik untuk merumuskan sesuatu strategi adalah amat penting dan perlu dikuasai oleh setiap KP mata pelajaran sekolah menengah. Keupayaan untuk mengenal pasti isu dan masalah strategik berkaitan kurikulum dan pengajaran memerlukan kemahiran pengurusan seperti kemahiran konseptual, kemahiran teknikal dan kemahiran kemanusiaan atau interpersonal (Katz, 2009).

Oleh itu, kemahiran konseptual KP dalam menganalisis sesuatu strategi berdasarkan faktor dalaman dan faktor luaran organisasi sekolah (Ahmad Zainal Abidin, 2012) amat penting agar proses pelaksanaan perancangan strategik dapat dijalankan sejajar dengan visi dan misi sekolah. Perancangan strategik yang berkesan memerlukan penglibatan setiap peringkat pengurusan sekolah yakni pengurus atasan, pengurus pertengahan dan pengurus bawahan. Sokongan yang kuat daripada pengurus atasan khususnya dapat memupuk serta mengekalkan komitmen guru-guru KP ke arah mencapai hala tuju dan matlamat organisasi sekolah. Oleh yang demikian, pemantapan kemahiran pengurusan dalam kalangan Ketua-ketua Panitia mata pelajaran harus dipertingkatkan agar matlamat dan objektif pembinaan pelan tindakan Perancangan Strategik Unit Kurikulum Panitia dapat dicapai.

Penyataan Masalah

Menurut Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (1990), KP hendaklah bertanggungjawab untuk membangun, mengekal dan memastikan keamatan hubungan setiap ahli dalam pasukan. Di samping kesediaan dalam meluangkan masa dan tenaga untuk berbincang, merancang dan membuat keputusan secara bersama-sama dengan ahli-ahli panitianya (Alcoyes @ Azman Mardan, 2012). Pernyataan ini disokong oleh Mohd Anuar Abdul Rahman dan Shafila Jumaat (2011), KP mata pelajaran merupakan seorang pengurus pertengahan yang terlibat dalam setiap peringkat tugas iaitu sebagai guru, pemimpin pasukan dan ahli pasukan. Menurut mereka juga, tempoh perkhidmatan dan pengalaman bertugas sebagai KP mata pelajaran mempengaruhi tahap pengetahuan kepimpinan, kemahiran mengurus dan sikap KP terhadap bidang tugas dan tanggungjawabnya secara menyeluruh.

Permasalahannya, adakah Ketua-ketua Panitia mata pelajaran di sekolah-sekolah menengah daerah Kota Belud telah menguasai kemahiran pengurusan iaitu elemen kemahiran konseptual, kemahiran teknikal serta kemahiran interpersonal? Adakah Ketua-ketua Panitia mata pelajaran di sekolah-sekolah menengah daerah Kota Belud memahami dan melaksanakan pelan tindakan perancangan strategik dengan baik? Begitu juga, mampukah Ketua-ketua Panitia mata pelajaran di sekolah-sekolah menengah daerah Kota Belud mengekalkan komitmen terhadap organisasi secara berterusan?

Berdasarkan beberapa persoalan yang dinyatakan di atas, kajian ini bertujuan untuk meninjau kemahiran pengurusan yang dikuasai oleh Ketua-ketua Panitia mata pelajaran di peringkat sekolah menengah berdasarkan tiga aspek iaitu kemahiran konseptual, teknikal dan kemanusiaan. Pada masa yang sama, kajian ini juga akan meninjau permasalahan yang dihadapi oleh KP mata pelajaran dalam mengekalkan komitmen secara berterusan terhadap organisasi sekolah.

Tujuan Kajian

Tujuan kajian ini adalah menentukan perbezaan tahap penguasaan kemahiran perancangan strategik berdasarkan jantina dan pengalaman, serta mengkaji hubungan kemahiran perancangan strategik dengan komitmen organisasi dalam kalangan Ketua-ketua Panitia mata pelajaran di sekolah menengah daerah Kota Belud.

Objektif Kajian

Objektif kajian ini adalah seperti yang berikut:

- (i) Menentukan perbezaan tahap penguasaan kemahiran perancangan strategik Ketua Panitia berdasarkan jantina.
- (ii) Menentukan perbezaan tahap penguasaan kemahiran perancangan strategik Ketua Panitia berdasarkan pengalaman.
- (iii) Mengkaji hubungan antara kemahiran perancangan strategik dengan komitmen organisasi dalam kalangan Ketua Panitia.

Soalan Kajian

Soalan kajian ini dibina berdasarkan kepada objektif kajian.

- (i) Adakah terdapat perbezaan terhadap tahap penguasaan kemahiran perancangan strategik dalam kalangan Ketua Panitia berdasarkan jantina?
- (ii) Adakah terdapat perbezaan terhadap tahap penguasaan kemahiran perancangan strategik dalam kalangan Ketua Panitia berdasarkan pengalaman?
- (iii) Adakah terdapat hubungan antara kemahiran perancangan strategik dengan komitmen organisasi dalam kalangan Ketua Panitia?

Hipotesis Kajian

Hipotesis kajian ini adalah seperti yang berikut:

Ho¹: Tidak terdapat perbezaan terhadap tahap penguasaan kemahiran perancangan strategik dalam kalangan Ketua Panitia berdasarkan jantina.

Ho²: Tidak terdapat perbezaan terhadap tahap penguasaan kemahiran perancangan strategik dalam kalangan Ketua Panitia berdasarkan pengalaman.

Ho³: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kemahiran perancangan strategik dengan komitmen organisasi dalam kalangan Ketua Panitia.

Batasan Kajian

Kajian ini berfokus kepada elemen kemahiran konseptual, teknikal dan kemanusiaan atau interpersonal KP mata pelajaran terhad kepada lapan buah sekolah menengah daerah Kota Belud, Sabah. Maka kesemua dapatan dan penemuan hasil kajian ini hanya sesuai untuk digeneralisasikan kepada KP mata Pelajaran (Pengurus Pertengahan) di sekolah menengah.

Responden hanya terdiri dalam kalangan KP mata pelajaran bagi mendapatkan gambaran tahap penguasaan kemahiran konseptual, teknikal, dan kemanusiaan yang dimiliki serta komitmen mereka terhadap organisasi sekolah masing-masing. Sehubungan itu dapatan kajian ini juga mungkin akan berbeza mengikut skop persampelan yang dipilih.

Selain itu juga keikhlasan, kejujuran dan kefahaman responden semasa menjawab item-item soalan dalam borang soal selidik akan mempengaruhi kesahihan dapatan kajian ini.

Metodologi Kajian

Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian merupakan strategi untuk menjalankan kajian dan ia merangkumi penetapan jenis penyelidikan sama ada kuantitatif, kualitatif atau gabungan antara kedua-dua jenis (Akhiar Pardi & Shamsina Shamsuddin, 2011). Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan reka bentuk pendekatan kuantitatif kerana data yang dikutip adalah dianalisis menggunakan ujian statistik dan masalah kajian dinyatakan dalam bentuk hipotesis (Chua Yan Piaw, 2012).

Menurut Mohd Yasin (2008), kajian deskriptif adalah satu kajian soal selidik yang menerangkan persoalan bagi suatu keadaan yang sedang berlaku. Matlamatnya adalah untuk meneroka suatu bidang yang belum atau kurang dikaji. Menurut Creswell (2008), kaedah statistik inferensi membolehkan penganalisan data daripada sampel untuk membuat kesimpulan, inferensi atau generalisasi mengenai populasi responden yang terlibat. Oleh itu, reka bentuk kajian perlulah menimbang beberapa faktor seperti pemilihan ujian statistik yang tepat dan sesuai untuk menjawab soalan kajian dan kaedah menganalisis data. Oleh itu, pengkaji telah memilih pendekatan secara kuantitatif melalui kaedah tinjauan dengan menggunakan borang soal selidik sebagai instrumen utama kajian. Ujian statistik yang digunakan ialah ANOVA Sehalu dan Korelasi Pearson untuk menguji hipotesis kajian.

Instrumen Kajian

Instrumen kajian adalah merupakan mekanisme yang digunakan oleh pengkaji untuk mendapatkan data primer daripada responden. Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan borang soal selidik sebagai instrumen kajian yang utama. Rasional pengkaji memilih borang soal selidik kerana data yang dikutip adalah data kuantitatif. Mohd. Majid Konting (2005) menyatakan bahawa borang soal selidik digunakan untuk mengukur konsep yang berkaitan

dengan sikap dan persepsi atau pandangan. Pernyataan ini bersesuaian dan relevan dengan pemboleh ubah yang ingin dikaji iaitu hubungan antara kemahiran perancangan strategik dengan komitmen organisasi dalam kalangan Ketua-ketua panitia mata pelajaran.

Dalam kajian ini, pembinaan item-item soalan adalah berdasarkan kepada sumber yang diperoleh daripada penyelidik terdahulu dan diadaptasikan sendiri oleh pengkaji selaras dengan objektif dan soalan kajian serta hipotesis yang ingin diuji (Norasykin Mohd Zaid & Nurulhidayah Ariff, 2011). Pengkaji memilih soal selidik berasaskan Kaedah Skala Likert sebagai instrumen bagi kajian ini kerana ia mudah untuk ditadbir sekiranya ia dibina dengan baik. Selain itu, soal selidik berasaskan Kaedah Skala Likert juga merupakan instrumen kajian yang paling mudah digunakan bagi mendapatkan data dalam jumlah yang banyak dan dalam jangka masa yang singkat.

Instrumen soal selidik bagi kemahiran perancangan strategik diubahsuai dan dibina berdasarkan soal selidik Awang Seman Awang Tahir et al. (2010), manakala instrumen soal selidik bagi komitmen organisasi pula berasaskan soal selidik komitmen organisasi Mowday et al. (1979) dan Meyer et al. (1991). Secara keseluruhannya, set soal selidik dibahagikan kepada 3 bahagian iaitu bahagian A, B, dan C. Bahagian A mengandungi demografi responden, Bahagian B mengandungi item-item soalan berkaitan elemen kemahiran perancangan strategik dan Bahagian C adalah item-item soalan berkaitan elemen komitmen organisasi.

Kajian Rintis

Kajian rintis dijalankan bertujuan untuk mengetahui dan mengenal pasti sama ada item-item soalan yang dibina dalam borang soal selidik mempunyai kesahan dan kebolehpercayaan yang betul mengikut standard. Dalam kajian ini, pengkaji telah memilih dua buah sekolah di daerah Kota Marudu sebagai tempat kajian rintis iaitu SMK Langkon dan SMK Kota Marudu I. Pengkaji mengedarkan 20 borang soal selidik secara rawak kepada guru-guru Ketua Panitia mata pelajaran masing-masing di SMK Langkon dan SMK Kota Marudu I. Untuk memastikan item-item soalan boleh digunapakai dalam kajian sebenar, pengkaji memerlukan sekurang-kurangnya 30 sampel untuk menentukan nilai kesahan dan kebolehpercayaan data kajian rintis.

Jadual 1 menunjukkan perbandingan analisa kebolehpercayaan item soal selidik kajian rintis dengan kajian sebenar. Bilangan item kajian rintis yang ditambah bagi instrumen kemahiran perancangan strategik ialah 4 item untuk kajian sebenar, manakala bilangan item kajian rintis yang dikurangkan bagi instrumen komitmen organisasi ialah 3 item untuk kajian sebenar. Penambahan dan pengurangan item bagi kedua-dua instrumen dibuat bertujuan meningkatkan nilai *Cronbach's Alpha* serta atas cadangan beberapa panel yang menyemak kesahan kandungan item-item soal selidik.

Jadual 1: Nilai Kebolehpercayaan Item Soal Selidik Kajian Rintis dengan Kajian Sebenar

Soal Selidik	Bilangan Item	<i>Cronbach's Alpha</i> Kajian Rintis	Bilangan Item	<i>Cronbach's Alpha</i> Kajian Sebenar
Instrumen Kemahiran Perancangan Strategik	26	0.878	28	0.953
Instrumen Komitmen Organisasi	22	0.560	19	0.877

Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Kajian

Menurut Ghazali Darusalam (2012), kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian adalah amat penting bagi mempertahankan kejutuan instrumen daripada terdedah kepada kecacatan atau kesilapan. Pendapat beliau disokong oleh Sharul Arbai'ah Othman dan Masitah Taib (2013) bahawa semakin tinggi nilai dan tahap kesahan serta kebolehpercayaan instrumen, maka semakin jitu data-data yang akan diperoleh bagi menghasilkan kajian yang baik dan berkualiti. Mereka merumuskan definisi kesahan sebagai ketepatan, kebenaran, dan kebolehgunaan instrumen yang membolehkan data-data diinferenkan atau dianalisis.

Menurut Gay dan Airasian (2003), kesahan terdiri daripada dua jenis iaitu kesahan luaran dan kesahan dalaman. Menurut mereka, kesahan luaran mengukur sejauh mana keputusan penyelidikan boleh diaplikasi terhadap sampel yang lain, lokasi yang lain, dan masa yang lain. Manakala, mereka merumuskan takrifan kesahan dalaman adalah menilai sejauh mana dapatan sesuatu penyelidikan dapat diinterpretasikan dengan tepat.

Menurut Wiersma (2000), kebolehpercayaan instrumen ialah suatu ukuran untuk menentukan ketekalan skor setiap item. Ketekalan bermaksud apabila item yang sama diuji beberapa kali kepada subjek yang sama pada selang masa yang berlainan tetapi tetap memberi skor keputusan atau jawapan yang sama atau hampir sama (Sharul Arbai'ah Othman et. al., 2013). Menurut Sekaran dan Bougie (2010), nilai kebolehpercayaan yang kurang daripada 0.61 adalah lemah, 0.61 hingga 0.79 adalah boleh diterima dan nilai antara 0.80 adalah tinggi.

Dalam konteks kajian ini, pengkaji telah melantik beberapa panel dalam kalangan guru mata pelajaran Bahasa Malaysia untuk menilai kriteria item soalan instrumen soal selidik dari aspek pembinaan ayat yang betul, bahasa yang jelas dan mudah difahami, serta relevan dengan setiap konstruk yang ingin dikaji. Jadual 2 menerangkan nilai kekuatan *Cronbach's Alpha* yang digunakan oleh pengkaji (Hair, Money, Page & Samouel, 2007).

Jadual 2: Nilai *Cronbach's Alpha* dan Kekuatan Perkaitan

Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Kekuatan Perkaitan
< 0.600	Lemah
0.600 - 0.700	Sederhana
0.700 - 0.800	Baik
0.800 - 0.900	Sangat Baik
0.900 - 1.000	Cemerlang

Tatacara Penganalisisan Data

Data yang dikutip daripada kajian ini dianalisis dengan menggunakan perisian "*Statistical Package for Social Science (SPSS)*" versi 17.0. bentuk analisis yang digunakan untuk kajian ini iaitu analisis inferensi. Jadual 3 menunjukkan perincian skor min dan interprestasinya berdasarkan Pallant (2010).

Jadual 3: Skor min dan Interprestasinya

Skor min	Interpretasi skor min
1.00 – 2.33	Rendah
2.34 – 3.66	Sederhana
3.67 – 5.00	Tinggi

Kaedah kajian secara kuantitatif memerlukan penyelidik menjelaskan bagaimana sesuatu pemboleh ubah memberi kesan kepada pemboleh ubah yang lain (Creswell, 2012). Oleh itu,

pengkaji memilih pendekatan kajian secara korelasi kerana ianya sesuai untuk mengenal pasti jenis keserasian, menjelaskan hubungan yang kompleks antara faktor-faktor yang dapat menjelaskan hasil dan meramal hasil daripada faktor peramal (Creswell, 2012). Jadual 4 menunjukkan perincian nilai pekali korelasi dan kekuatan korelasi (Chua Yan Piaw, 2012).

Jadual 4: Nilai pekali dan Kekuatan korelasi

Nilai Pekali Korelasi (r)	Tahap Kekuatan Korelasi
0.91 – 1.00	Sangat kuat
0.71 – 0.90	Kuat
0.51 – 0.70	Sederhana
0.31 – 0.50	Lemah
0.01 – 0.30	Sangat lemah

Dapatan Kajian

Analisa Demografi Responden

Jantina Responden

Jadual 5 menunjukkan taburan demografi responden daripada segi jantina. Daripada 62 responden, jumlah lelaki adalah seramai 21 orang (33.9%) dan perempuan seramai 41 (66.1%).

Jadual 5: Taburan Responden Mengikut Jantina

Jantina	Frekuensi	Peratus (%)
Lelaki	21	33.9
Perempuan	41	66.
Jumlah	62 orang	100.0%

Umur Responden

Manakala dari segi umur, Jadual 6 menunjukkan taburan umur mengikut empat peringkat. Daripada analisis data yang diperoleh seramai 8(12.9%) responden dalam lingkungan umur antara 20 – 29 tahun, 26 (41.9%) responden dalam lingkungan umur antara 30 – 39 tahun, 25 (40.3%) responden dalam lingkungan umur antara 40 – 49 tahun dan seramai 3(4.8%) responden dari peringkat umur melebihi 50 tahun.

Jadual 6: Taburan Responden Mengikut Umur

Umur	Frekuensi	Peratus (%)
20 – 29 tahun	8	12.9
30 – 39 tahun	26	41.9
40 – 49 tahun	25	40.3
50 tahun ke atas	3	4.8
Jumlah	62 orang	100.0%

Tahap Pendidikan

Jadual 7 menunjukkan taburan responden mengikut tahap pendidikan. Seramai 55 (88.7%) responden berkelulusan Ijazah Sarjana Muda, 7 (11.3%) responden berkelulusan Sarjana.

Jadual 7: Taburan Responden Mengikut Tahap Pendidikan

Tahap Pendidikan	Frekuensi	Peratus (%)
Ijazah Sarjana Muda	55	88.7
Sarjana (Master)	7	11.3
Jumlah	62 orang	100.0%

Tempoh Pengalaman

Jadual 8 menunjukkan taburan responden mengikut tempoh pengalaman sebagai Ketua Panitia mata pelajaran. Daripada analisis data yang diperoleh seramai 33 (53.2%) responden berpengalaman antara 1 – 5 tahun, 18 (29.0%) responden berpengalaman antara 6 – 10 tahun, 4 (6.5%) responden berpengalaman antara 11– 15 tahun dan seramai 7 (11.3%) responden berpengalaman melebihi 16 tahun.

Jadual 8: Taburan Responden Mengikut Tempoh Pengalaman

Tempoh Pengalaman	Frekuensi	Peratus (%)
1 – 5 tahun	33	53.2
6 – 10 tahun	18	29.0
11 – 15 tahun	4	6.5
16 tahun ke atas	7	11.3
Jumlah	62 orang	100.0%

Analisis Inferensi

Analisis Perbezaan Terhadap Tahap Penguasaan Kemahiran Perancangan Strategik Dalam Kalangan Ketua Panitia Berdasarkan Jantina

Bagi tujuan melihat perbezaan terhadap tahap penguasaan kemahiran perancangan strategik dalam kalangan Ketua Panitia berdasarkan jantina, ia dapat dirumuskan dalam Jadual 9. Hasil kajian menunjukkan skor min tahap kemahiran perancangan strategik bagi responden lelaki adalah lebih tinggi (min=3.77, SP=0.380) berbanding dengan responden perempuan (min=3.63, SP=0.478). Keputusan analisis ANOVA Sehalu menunjukkan perbezaan tahap penguasaan kemahiran perancangan strategik berdasarkan jantina responden ialah pada tahap $F(1,60)=1.448$, $p=0.234$ pada $p < 0.05$. Oleh sebab nilai signifikan adalah lebih tinggi daripada aras signifikan yang ditetapkan iaitu 0.05, maka dengan ini hipotesis nul (H_0)¹ adalah diterima atau gagal ditolak.

Jadual 9: Perbezaan Tahap Kemahiran Perancangan Strategik Berdasarkan Jantina

Jantina	N	Min	Sisihan Piawai	Darjah Kebebasan	F-ratio	Sig. (p)
Lelaki	21	3.77	0.380			
Perempuan	41	3.63	0.478			
Jumlah	62					
Antara Kumpulan				1	1.448	.234*
Dalam Kumpulan				60		

*Nilai signifikan pada aras $p < .05$

Analisis Perbezaan Terhadap Tahap Penguasaan Kemahiran Perancangan Strategik Dalam Kalangan Ketua Panitia Berdasarkan Pengalaman.

Bagi tujuan melihat perbezaan tahap kemahiran perancangan strategik Ketua Panitia berdasarkan pengalaman, Jadual 10 berikut menjelaskan dengan terperinci tahap pemboleh ubah kemahiran perancangan strategik.

Jadual 10: Perbezaan Skor Min Tahap Kemahiran perancangan Strategik Ketua Panitia Berdasarkan Pengalaman

Pengalaman Ketua Panitia	N	Min	Sisihan Piawai	Darjah Kebebasan	F-ratio	Sig. (p)
1-5 tahun	33	3.62	0.418			
6-10 tahun	18	3.62	0.420			
11-15 tahun	4	3.79	0.364			
16 tahun ke atas	7	4.07	0.577			
Jumlah	62					
Antara Kumpulan				3	2.341	.083*
Dalam Kumpulan				58		

*Nilai signifikan pada aras $p < .05$

Dapatan kajian menunjukkan skor min tahap kemahiran perancangan strategik Ketua Panitia yang berpengalaman 16 tahun ke atas adalah paling tinggi (min=4.07, SP=0.577), diikuti dengan guru berpengalaman 11 hingga 15 tahun (min=3.79, SP=0.364). Manakala responden yang berpengalaman antara 6 hingga 10 tahun dan 1 hingga 5 tahun, mempunyai skor min tahap kemahiran perancangan strategik yang sederhana (min=3.62, SP=0.420 dan min=3.63, SP=0.418). Keputusan analisis ANOVA Sehalu menunjukkan perbezaan tahap kemahiran perancangan strategik antara empat tahap pengalaman responden ialah pada tahap F (3,58)=2.341, $p=0.083$ pada $p < 0.05$. Oleh sebab nilai signifikan adalah lebih tinggi daripada aras signifikan yang ditetapkan iaitu 0.05 maka dengan ini, hipotesis nul (H_0^2) adalah diterima atau gagal ditolak.

Analisis Hubungan Antara Kemahiran Perancangan Strategik Dengan Komitmen Organisasidalam kalangan Ketua Panitia.

Jadual 11 menjelaskan perincian keputusan analisis Korelasi Pearson. Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kemahiran perancangan strategik dengan komitmen organisasi dalam kalangan Ketua Panitia ($r=0.303$, $p=0.017$, $p < 0.05$). Oleh itu, hipotesis nul (H_0^3) adalah gagal diterima atau ditolak.

Jadual 11: Hubungan antara Kemahiran Perancangan Strategik dengan Komitmen Organisasi (N=62)

	Komitmen Organisasi	
Kemahiran Perancangan Strategik	r	0.303
	p	0.017*

*Nilai signifikan pada aras $p < 0.05$

Perbincangan Dapatan Kajian

Perbezaan Skor Min Kemahiran Perancangan Strategik Responden Berdasarkan Jantina

Penemuan ujian ANOVA Sehalu merumuskan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap penguasaan kemahiran perancangan strategik responden berdasarkan jantina. Keputusan ini menggambarkan bahawa jantina responden sama ada lelaki mahupun perempuan tidak mempengaruhi tahap penguasaan terhadap kemahiran perancangan strategik. Dapatan kajian ini adalah menyokong hasil kajian oleh Midianah Jane Frances Dautis (2006) dan Mariam Md. Salleh, Mohammed Sani Ibrahim dan Siti Rahayah Ariffin (2009). Midianah Jane Frances Dautis (2006) menyatakan bahawa tidak terdapat perbezaan sikap yang signifikan terhadap pelaksanaan perancangan strategik akademik sekolah berdasarkan jantina. Begitu juga dengan penemuan kajian oleh Mariam Md. Salleh et al. (2009), mereka menjelaskan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kepimpinan dan pengurusan strategik berdasarkan jantina. Ku Kali Clara Anand (2013) juga menyatakan bahawa tidak terdapat

perbezaan yang signifikan bagi tahap kemahiran komunikasi dan kemahiran hubungan interpersonal berdasarkan jantina responden.

Perbezaan Skor Min Kemahiran Perancangan Strategik Responden Berdasarkan Tempoh Pengalaman

Hasil ujian ANOVA Sehalu menjelaskan bahawa tidak terdapat perbezaan skor min yang signifikan terhadap kemahiran perancangan strategik berdasarkan pengalaman responden sebagai Ketua Panitia. Penemuan ini menggambarkan bahawa tempoh pengalaman bertugas sebagai Ketua Panitia tidak mempengaruhi tahap kemahiran perancangan strategik responden. Secara keseluruhannya, responden yang memiliki pengalaman melebihi 16 tahun mempunyai tahap kemahiran perancangan strategik yang tinggi. Dapatan ini selari dengan kajian Edaris Abu Bakri (2005) yang menyatakan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kalangan pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan di Perak berdasarkan tempoh berkhidmat terhadap semua elemen pengurusan strategik kualiti.

Hasil kajian oleh Mariam Md. Salleh et al. (2009) juga menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kepimpinan dan pengurusan strategik dalam kalangan ahli pengurusan berdasarkan pengalaman kerja. Begitu juga dengan penemuan kajian oleh Midianah Jane Frances Dautis (2006), tidak terdapat perbezaan sikap yang signifikan terhadap pelaksanaan perancangan strategik akademik di dalam pengajaran dan pembelajaran (PdP) berdasarkan pengalaman mengajar responden. Walaupun tidak terdapat perbezaan secara signifikan terhadap tahap penguasaan kemahiran perancangan strategik berdasarkan tempoh pengalaman sebagai KP, namun Awang Seman Awang Tahir et al. (2010) mendapati bahawa responden yang pernah mengikuti kursus atau bengkel kemahiran perancangan strategik mempunyai tahap kemahiran yang berbeza secara signifikan berbanding responden yang belum pernah menghadiri mana-mana kursus atau bengkel membina perancangan strategik.

Hubungan Antara Kemahiran Perancangan Strategik dengan Komitmen Organisasi

Secara keseluruhannya, hasil kajian ini merumuskan bahawa kemahiran perancangan strategik (pemboleh ubah bebas) dan komitmen organisasi (pemboleh ubah bersandar) mempunyai perkaitan positif yang lemah (Pallant, 2007). Dapatan ini menunjukkan bahawa hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah di atas, mempunyai perkaitan yang besar. Dalam erti kata lain, kemahiran konseptual, teknikal dan kemanusiaan responden adalah berhubungkait serta mempengaruhi komitmen responden terhadap organisasi sekolah berkenaan.

Beberapa kajian terdahulu menyokong hasil kajian ini seperti Aldehayyat et al. (2011) mendapati bahawa terdapat hubungan yang positif antara kepentingan perancangan strategik dengan sikap dan komitmen seseorang pengurus hotel. Parente et al. (2012) juga mendapati bahawa kemahiran tradisional (*traditional skill*) dan kemahiran insaniah (*soft skill*) adalah saling melengkapi untuk memperoleh kemahiran pengurusan pendidikan strategik yang efektif. Ku Kali Clara Anand (2013) menyokong hasil kajian Parente et al. (2012) bahawa seseorang guru yang mempunyai masalah dengan hubungan interpersonal dan komunikasi yang berkesan mengalami kekurangan kemahiran insaniah. Drivas et al. (2006) pula mendapati bahawa seramai 56% responden menyatakan aspek penglibatan semua ahli jawatankuasa dalam proses perancangan strategik adalah faktor domain untuk membantu organisasi itu mencapai matlamatnya. Marko Kohtamaki et al. (2012) menyatakan bahawa perancangan strategik mempengaruhi secara positif komitmen kakitangan terhadap pelaksanaan strategi dan peningkatan prestasi syarikat. Aladwan et al. (2013) mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara data yang konsisten dengan Model Penyebab Komitmen Organisasi.

Sungguhpun banyak hasil kajian terdahulu yang selari dengan dapatan kajian ini, masih terdapat beberapa kajian terdahulu yang mempunyai dapatan kajian yang kontra, mungkin disebabkan oleh faktor-faktor yang lain. Antaranya ialah hasil kajian oleh Shao Lung Lin et al. (2002) yang mendapati bahawa tidak terdapat hubungan antara identiti tugas dan komitmen organisasi dalam kalangan kakitangan peringkat bawahan berdasarkan tempoh organisasi. Kassim Thukiman (2003) menyatakan bahawa kekerapan pertukaran pihak kepimpinan dan pengurusan organisasi menyebabkan pelaksanaan perancangan strategik sedia ada akan tergendala ataupun terbengkalai. Dapatan kajian Awang Seman Awang Tahir et al. (2010) juga mendapati bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kemahiran mengurus perancangan strategik dengan komitmen keorganisasian.

Nilai dan budaya organisasi merupakan dua komponen penting bagi menganalisis isu strategik (Schein, 1992) dalam proses perancangan strategik dan membuat keputusan (Abd Aziz Abd Rahman, 2010). Budaya organisasi ialah ciri-ciri ahli organisasi sekolah melaksanakan kerja mereka yang membezakan dengan sekolah yang lain (Abd Aziz Abd Rahman, 2010). Saling kaitan antara nilai dan budaya organisasi akan menentukan cara atau prinsip seseorang individu bekerja sebagai satu pasukan dalam organisasi. Jadual 12 di bawah memperincikan rumusan dapatan kajian.

Jadual 12: Rumusan Dapatan Kajian

Bil	Hipotesis	Ujian Statistik	Keputusan Analisis Ujian statistik
Ho ¹	Tidak terdapat perbezaan terhadap tahap penguasaan kemahiran kemahiran perancangan strategik dalam kalangan Ketua Panitia berdasarkan jantina.	ANOVA Sehal	Gagal ditolak
Ho ²	Tidak terdapat perbezaan terhadap tahap penguasaan kemahiran perancangan strategik dalam kalangan Ketua Panitia berdasarkan pengalaman.	ANOVA Sehal	Gagal ditolak
Ho ³	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kemahiran perancangan strategik dengan komitmen organisasi dalam kalangan Ketua Panitia.	Korelasi Pearson	Ditolak

Rumusan

Menurut Teori Pendekatan Tiga Kemahiran Katz (1974), seseorang pengurus yang cekap haruslah boleh menguasai kemahiran konseptual, teknikal dan kemahiran kemanusiaan atau interpersonal dengan baik untuk membangunkan sebuah syarikat atau organisasi yang efektif dan efisien. Dapatan kajian ini amat menyokong dan selari dengan Teori Katz (1974) dan juga pendapat beberapa penyelidik tentang kemahiran kepimpinan (Yukl, 2006; Northouse, 2010). Walaupun Teori Katz (1974) dibangunkan hasil kajian beliau dalam organisasi pengurusan dan pentadbiran perniagaan tetapi pendapat beliau masih konsisten dan boleh digunapakai dalam organisasi bukan perniagaan seperti sektor perkhidmatan pendidikan hingga ke hari ini. Begitu juga dengan Teori Komitmen Organisasi Meyer et al. (1991) dan Teori Mowday et al. (1982), hasil kajian ini masih bersesuaian dan relevan dengan teori mereka berkaitan komitmen afektif, berterusan dan komitmen normatif seseorang pekerja terhadap organisasi sekolah. Perbincangan analisis dapatan kajian telah diolah dengan baik berasaskan setiap hipotesis nul yang dibina dan dengan beberapa kajian terdahulu.

Rujukan

- Abd. Aziz Abd. Rahman. (2010). *Merancang kemajuan sekolah*. Edisi ke-6, Kuala Lumpur, Malaysia: Institut Terjemahan Negara Malaysia.
- Ahmad Zainal Abd Razak. (2012). Struktur organisasi. Dalam Suzyanty Mohd Shokory & Marinah Awang (Eds.), *Modul Pengantar Pengurusan* (hlm. 67 - 84)). Tanjung Malim, Perak: Universiti Pendidikan Sultan Idris
- Akhair Pardi, Shamsina Shamsuddin, & Muhamad Kushairi Jusoh. (2012). *Asas kepimpinan dan perkembangan profesional guru*, Kuala Lumpur, Malaysia: Freemind Horizons Sdn. Bhd.
- Alcoyes @ Azman Mardan. (2012). *Kemahiran pengurusan guru kanan mata pelajaran sekolah-sekolah menengah di daerah Sri Aman, Sarawak*. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Aldehayyat, J. S., Al Khattab, A. A., & Anchor, J. R. (2011). The use of strategic planning tools and techniques by hotels in Jordan. *Management Research Review*, 34(4), 477 – 490. doi: 10.1108/01409171111117898
- Awang Seman Awang Tahir, Baharom Mohamad, Shukri Zain, & Mohd Yusof Abdullah. (2010). *Hubungan kemahiran mengurus perancangan strategik dengan komitmen keorganisasian dalam kalangan pengurus kurikulum sekolah menengah daerah Tuaran*
- Chua Yan Piaw. (2012). *Buku 2: Kaedah penyelidikan (Edisi ke-2)*. Shah Alam, Selangor: McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W. (2008). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Boston: Pearson.
- Gay, L. R. dan Airasian, P. (2003). *Educational research: Competencies for analysis and applications*. Ed. ke-3. New Jersey: Merrill Prentice-Hall.
- Ghazali Darusalam. (2012). *Kesahan dan kebolehpercayaan dalam kajian kualitatif dan kuantitatif*. Diperoleh dari <http://www.ipislam.edu.my/oploaded/file/ghazali.pdf>.
- Hair, J. F., Money, A. H., Page, M., & Samouel, P. (2007). *Research method of business West Sussex*. England: John Wiley & Sons.
- Kassim Thukiman. (2003). Perancangan dan pengurusan strategik organisasi: suatu analisis. *Jurnal Kemanusiaan*, 16(1), 1- 9.
- Mariam Md. Salleh, Mohammed Sani Ibrahim, & Siti Rahayah Ariffin. (2009). Kepimpinan dan Pengurusan Strategik di Institusi Pendidikan MARA. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 34(1), 219-233.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (2004). *TCM employee commitment survey academic users guide 2004*. University of Western Ontario.
- Midianah Jane Frances Dautis. (2006). *Sikap terhadap pelaksanaan perancangan strategik akademik sekolah di dalam pengajaran dan pembelajaran dalam kalangan guru-guru sekolah menengah di daerah Tambunan*. (Disertasi sarjana yang tidak diterbitkan). Universiti Malaysia Sabah, Sabah, Malaysia.
- Mohd. Anuar Abdul Rahman, Azizi Yahaya & Hamdan Zainal Afuad. (2004). *Pengupayaan Dalam pengurusan Sekolah: Satu Tinjauan Di Kalangan Pengurus Pertengahan Di sekolah Menengah di Bandar Johor Bahru*.
- Mohd. Majid Konting. (2005). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Edisi Ke-7. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1992). Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. In 90 P.War (Ed.), *Organizational and occupational psychology* (pp. 219-229). New York, NY: Academic Press, Inc.

- Norasykin Mohd Zaid & Nurulhidayah Ariff. (2011). *Pengaplikasian pendekatan pembelajaran aktif di kalangan pelajar tahun akhir fakulti pendidikan universiti teknologi malaysia*. Universiti Teknologi Malaysia
- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*, 4th Edition
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (5th Ed.) West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Shao-Lung Lin, An-Tien Hsieh, (2002) "Constraints of task identity on organizational commitment", *International Journal of Manpower*, Vol. 23 Iss: 2, pp.151 – 165
- Sharul Arbai“ah Othman dan Masitah Taib (2013). Keputusan kajian. Dalam Dalam Liew Moi Mooi (Ed.), *Penyelidikan tindakan: Panduan penulisan laporan* (hlm. 87-89), Kuala Lumpur, Malaysia: Freemind Horizons Sdn. Bhd
- Wiersma, W. (2000). *Research method in education* (7th Edition). Allyn & Bacon